

**Н.В. Смирнова, канд. екон. наук, доцент,
Одеський державний аграрний університет**

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Постановка проблеми. Кожен суб'єкт бізнес-середовища, щоб забезпечити обґрунтування свого розвитку, має оцінити власні перспективи та спрогнозувати управління процесами, що відбуваються в організації та навколо неї. Для розв'язання цієї проблеми, теорія та практика менеджменту створили стратегічне управління. І особливо важливим при цьому є застосування стратегій саме в управлінні активами організації, які є основою її існування і подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітність класифікацій стратегій підприємств свідчить про значну кількість напрямів і шляхів підприємницької діяльності. Проте кожна стратегія реалізується на різних підприємствах з певними особливостями, набуває специфічних ознак. Стосовно класифікації стратегій підприємств, то слід зауважити, що детальна їх класифікація в сучасній літературі з менеджменту не є досить досконалою. Більшість класифікацій запропонували західні дослідники: І. Ансофф (конкурентні стратегії) [3], А.-А. Томпсон, А.-Дж. Стрікленд (диверсифікація стратегій) [1], Д. Аакер, П. Дойль та Ф. Штерн (підприємницькі стратегії) [2; 7]. Класифікацію економічних стратегій підприємства здійснювали також такі російські дослідники, як О. Градов [15], Р. Фатхутдінов [13], А. Юданов [16]. В Україні розробленням класифікації стратегій підприємства займаються А. Белошакпа [4], К. Редченко [12], В. Василенко, Т. Ткаченко [6], С. Покропивний, В. Колот [11], А. Наливайко [10], З. Шершньова [14]. Проте в даних класифікаціях не просліджується зв'язок всіх функціональних підсистем організації і формування саме на основі цього зв'язку стратегічного вибору стосовно формування її активів.

Формулювання цілей статті. Отже, цілями даної статті є розробка власної класифікації стратегій підприємств; встановлення місця стратегії формування активів в стратегічному наборі підприємства; визначення взаємозв'язку корпоративних стратегій підприємства із стратегіями формування його активів; встановлення на даній основі складових стратегії формування активів організації.

Виклад основного матеріалу досліджень. З урахуванням аналізу останніх досліджень та з доповненням досвіду управлінської думки нами пропонується табл. 1.

1. Класифікація стратегій підприємств за різними ознаками (згруповано автором)

Ознаки	Типи стратегій							
За характером поведінки на ринку	Стратегія зростання (наступальна)		Стратегія утримання позицій (оборонна)				Стратегія скорочення (відступальна)	
За стадіями життєвого циклу підприємства	На стадії народження	На стадії дитинства	На стадії юності	На стадії ранньої зрілості	На стадії кінцевої зрілості	На стадії старіння	На стадії відродження	
За поведінкою на ринку в залежності від стадії життєвого циклу підприємства	Проникнення на ринок	Закріплення на ринку	Істотне розширення свого сегменту на ринку	Подальше розширення свого сегменту на ринку і регіональна диверсифікація діяльності	Галузева диверсифікація діяльності з метою підтримання певного її росту	Забезпечення стабілізації обсягу діяльності	Істотне оновлення форм і напрямів діяльності	
За ступенем впливу на зовнішнє середовище	Середовище утворююча				Адаптивна			
За середовищем функціонування	Зовнішня				Внутрішня			
За рівнем ієрархії в системі управління	Корпоративна		Ділова		Функціональна		Операційна	
За функціональним критерієм	Маркетингова		Виробнича		Фінансова	Організаційна	Соціальна	
За конкурентною роллю на ринку	Стратегія лідера		Стратегія претендента на лідерство		Стратегія послідовника		Стратегія новачка	
За привабливістю ринків збуту	Стратегія розвитку ринку		Стратегія підтримання ринку		Стратегія збору урожаю		Стратегія елімінування	
За способом досягнення конкурентних переваг	Стратегія мінімальних витрат		Стратегія зосередження (фокусування)			Стратегія диференціації		
За рівнем глобалізації бізнесу	Стратегія вузької спеціалізації				Стратегія диверсифікації			
За методами досягнення маркетингового зростання	Стратегія інтенсивного зростання			Стратегія інтегрованого зростання			Стратегія диверсифікованого зростання	
	Глибоке проникнення на ринок	Розширення меж ринку	Вдосконалення товару	Стратегія регресивної інтеграції	Стратегія прогресивної інтеграції	Стратегія горизонтальної інтеграції	Стратегія регіональної диверсифікації	Стратегія товарної диверсифікації
За застосовуваними методами конкурентної боротьби	Цінові конкурентні стратегії				Нецінові конкурентні стратегії			
	<i>Продаж продукту за ринковою ціною</i>	<i>Продаж продукту за нижчою, ніж ринкова, ціною</i>	<i>Встановлені ціни вищі за ринкову</i>	<i>Стратегія функціональної переваги</i>	<i>Тісний зв'язок зі споживачами</i>		<i>Перевага за продуктом</i>	
За методами досягнення конкурентних переваг	Глобальна		Портфельна				Функціональна	

Зважаючи на цілі нашого дослідження, необхідно констатувати, що стратегія управління активами є внутрішньою операційною стратегією, або ж бізнес-стратегією. Але слід зауважити, що застосування будь-якої з названих в табл. 1 стратегій незмінно буде відображатися в певній функціональній стратегії та у стратегії формування активів (рис. 1).

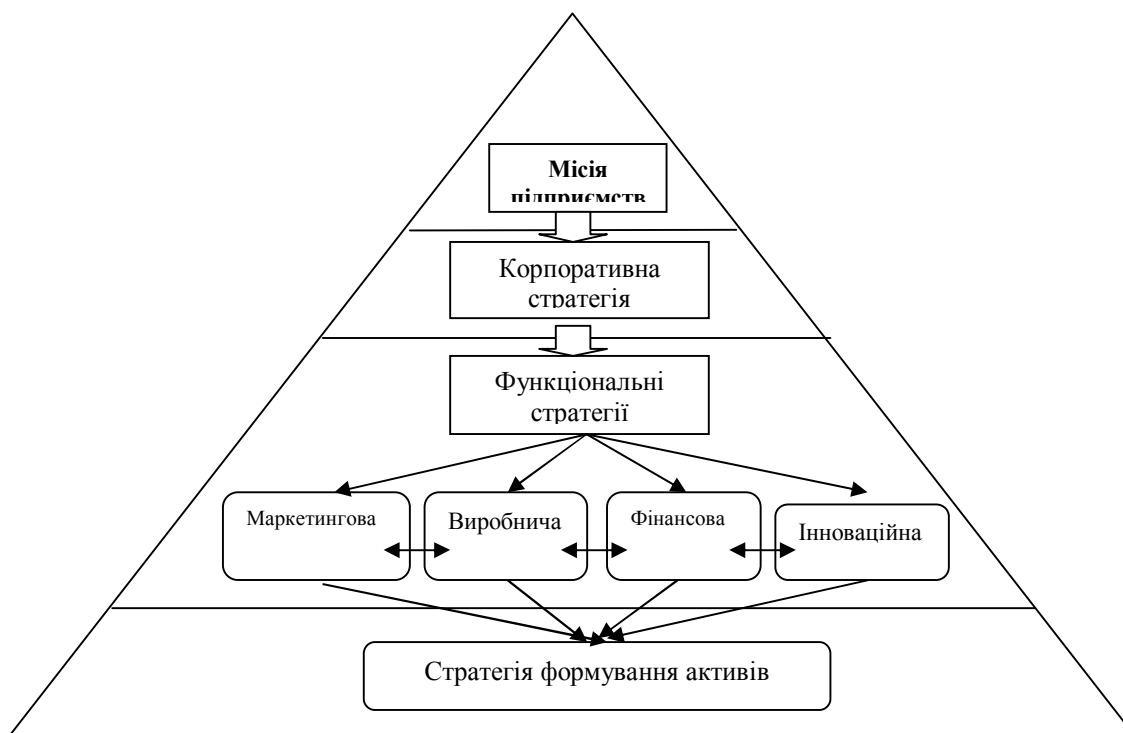


Рис. 1. Місце стратегії формування активів в стратегічному наборі підприємства (власна розробка)

Встановлення стратегії формування активів повинне виходити, насамперед, із загальної корпоративної стратегії підприємства. При цьому будь-яка корпоративна стратегія повинна враховувати, що кінцевим результатом її реалізації є зміна структури майна власників, або ж наявних активів. Більш того, в майбутньому буде існувати зворотний вплив, що може викликати коригування корпоративної стратегії. Отже, слід обов'язково передбачати, які саме наслідки у формуванні активів матиме будь-яка корпоративна стратегія. Саме тому на основі розробленої в табл. 1 класифікації стратегій підприємств нами встановлений взаємозв'язок між різними корпоративними стратегіями та стратегіями формування активів підприємств (табл. 2).

2. Взаємозв'язок корпоративних стратегій підприємства з стратегіями формування його активів (власна розробка)

Критерії	Види корпоративних стратегій	Стратегія формування активів
За характером поведінки на ринку	Стратегія зростання (наступальна)	Формування активів у розширених обсягах із переважанням частки необоротних активів та основних засобів у їх складі
	Стратегія утримання позицій (оборонна)	Формування активів у попередніх обсягах переважно на інноваційній основі
	Стратегія скорочення (відступальна)	Формування активів у скорочених обсягах на основі ліквідації непродуктивних їх видів
За ступенем впливу на зовнішнє середовище	Середовищеутворююча	Формування активів у розширених обсягах за рахунок придбання активів інших економічних суб'єктів
	Адаптивна	Формування активів на основі їх ринкової пропозиції та попиту на продукцію
За конкурентною роллю на ринку	Стратегія лідера	Формування активів у розширених обсягах переважно на інноваційній основі
	Стратегія претендента на лідерство	Формування активів у розширених обсягах переважно за рахунок придбання необоротних активів інших економічних суб'єктів меншого розміру
	Стратегія послідовника	Формування активів на основі їх ринкової пропозиції
	Стратегія новачка	Формування активів на основі попиту на продукцію
За способом досягнення конкурентних переваг	Стратегія мінімальних витрат	Формування активів у скорочених обсягах на основі зменшення частки оборотних активів
	Стратегія зосередження (фокусування)	Формування вузькоспеціалізованих високотехнологічних активів переважно у попередніх обсягах з переважанням частки необоротних
	Стратегія диференціації	Формування спеціалізованих переважно у попередніх обсягах з переважанням частки оборотних
За рівнем глобалізації бізнесу	Стратегія вузької спеціалізації	Формування вузькоспеціалізованих високотехнологічних активів переважно у попередніх обсягах з переважанням частки необоротних
	Стратегія диверсифікації	Формування активів у розширених обсягах за рахунок придбання необоротних активів в інших регіонах, або на основі технічного переозброєння

Крім того, розробка стратегічних цілей формування активів повинне виходити, насамперед, із цілей загальної стратегії економічного розвитку. Так, О. Кузьмін та О. Мельник вважають, що розвиток кожної організації

має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, які визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності [8]. Ми погоджуємось із точкою зору І. Бланка [5], що при цьому стратегічні цілі формування активів повинні бути пов'язаними із стадіями життєвого циклу товару і цілями господарської діяльності підприємства. На основі головної цілі загальної ділової стратегії економічного розвитку та основної цілі поточної господарської діяльності повинна бути сформована основна ціль формування активів в залежності від таких стадій життєвого циклу підприємства як “Народження”, “Дитинство”, “Юність”, “Рання зрілість”, “Кінцева зрілість”, “Старіння” та “Відродження”. Дані стадії на сучасному етапі розвитку управлінської думки є найбільш деталізованими для встановлення стратегічних цілей.

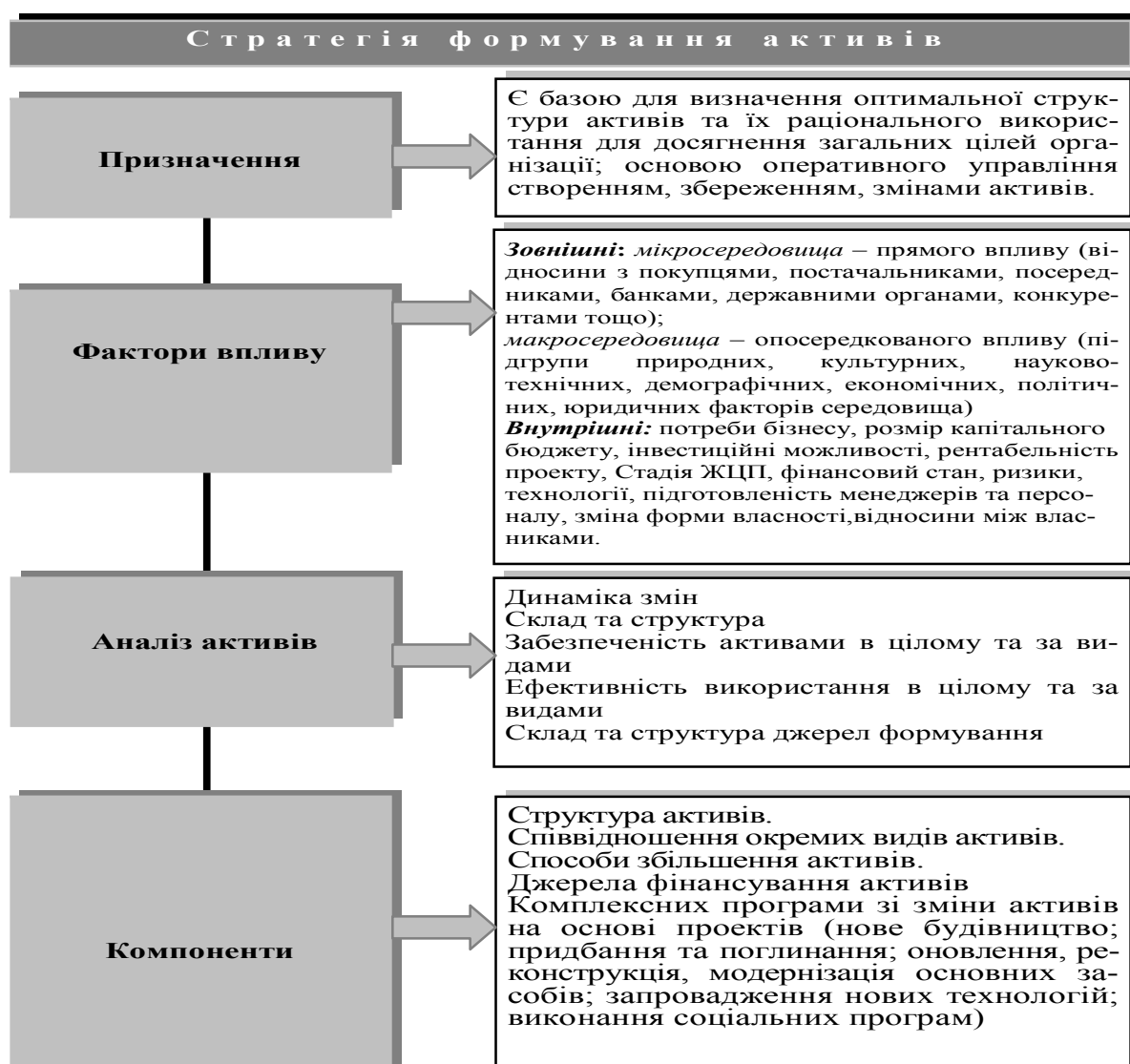


Рис. 2. Складові стратегії формування активів організації
(власна розробка)

Перед розробкою будь-якої стратегії, на наш погляд, необхідно встановити її призначення, фактори, що можуть вплинути на її формування, аналітичну базу, що буде використовуватись при розробці та конкретні компоненти стратегії – її стратегічні орієнтири. На рис. 2 нами наведені дані складові стосовно стратегії формування активів організації.

Необхідними передумовами впровадження в організації запропонованого механізму стратегій формування активів слід визнати ідентифікацію всіх необхідних для розвитку організації активів, контроль за їх рухом та станом, а також впровадження ефективних методів їх капіталізації з метою підвищення конкурентоспроможності організації.

Висновки. Таким чином, для вітчизняних організацій, що прагнуть бути успішними в «новій економіці», першочерговим завданням є розроблення комплексного управлінського механізму, за допомогою якого можливо реалізувати потенціал їх активів. Ґрунтуючись на теоретико-методичних засадах стратегічного менеджменту та виходячи з позицій системного підходу, запропоновано концептуальну схему побудови стратегії формування активів підприємства. Маємо визнати, що для практичної реалізації цієї ідеї потребують подальшого дослідження питання методичного, організаційного та інформаційного забезпечення дії цього механізму. Саме ці аспекти утворюють перспективні напрями наших подальших досліджень.

Бібліографічний список: 1. Thompson A.A., Strickland A.J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 1987. – 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 544 с. 3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 416 с. 4. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика. Учебник/ В.А.Белошапка, Г.В. Загорий / под ред. В.А. Белошапки. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с. 5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2007. – 656 с. 6. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с. 7. Дойль П. Маркетинг менеджмент і стратегії / П. Дойль, Ф. Штерн; перекл. з англ. А. Смольського]. – 4-те вид. – СПб.: Пітер, 2007. – 542 с. 8. Кузьмін О.Є. Індикатори в системі управління підприємством / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // Податкове планування. – 2007. – № 3 (77). –

С. 43–48. 9. Минцберг Р. Стратегический процесс / Р. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; [перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с. 10. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с. 11. Покропивний С.Ф. Підприємство: стратегія, організація, ефективність: навч. посібник / С.Ф. Покропивний, В.М. Колот. – Київ: КНЕУ, 1998. – 350 с. 12. Редченко К.І. Аудит стратегічних управлінських рішень, прогнозів та проектів: монографія / К.І. Редченко. – Львів: Вид-во ЛКА, 2001. – 402 с. 13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и допов. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2001. – 448 с.– С. 76. 14 Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с. 15. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие; под ред. А.П. Градова. – 3-е изд. исп. – СПб.: Спецлит, 2000. – 588 с. 16. Юданов А. Типы конкурентной стратегии: "биологический" поход к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 1996. – № 10. – С.51–65.

Смирнова Н.В. Концептуальные основы стратегического управления активами организации. Установлено место стратегии формирования активов в стратегическом наборе организации на основе разработанной классификации стратегий. Определена взаимосвязь корпоративных стратегий со стратегиями формирования активов организации и составляющие стратегии формирования активов.

Smyrnova N. Conceptual foundations of organization assets strategic management. The place of assets forming strategy in the organizations strategic set based on the developed classification strategies has established. The correlation of corporate strategies with strategies designed to promote the organization's assets and components of assets forming strategy have determined.